

УДК 65.014.1:65.018

Зубкова А.Б., аспірант кафедри фінансів, контролінгу
та зовнішньоекономічної діяльності НТУ «ХПІ»

Формування культури якості при впровадженні систем управління якістю

Сучасні умови розвитку світової економіки, що спрямовані на подальшу інтеграцію економік окремих країн, загострюють конкурентну боротьбу не тільки на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку України. В умовах насичених ринків, розвитку інформаційних каналів та мережі транспортних послуг якість продукції постає основним фактором конкуренції, зокрема, промислових підприємств України. Відповіддю таким викликам сьогодення стає управління якістю та впровадження систем управління якістю (СУЯ).

Сутністю впровадження СУЯ є зміни в діяльності підприємства. Ці зміни, спрямовані на розвиток підприємства, повинні відбуватися в напрямку формування культури якості. Але такий підхід ігнорується як на національному рівні, так і на рівні підприємства, а тому потребує обґрунтування. Зокрема, питанням культури якості не приділено достатньо уваги з боку держави, яка повинна стимулювати заходи щодо підвищення та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, у тому числі, на рівні підприємства. Діяльності держави щодо інтеграційних процесів та ринкових реформ, а саме в галузі забезпечення якості, спрямована головним чином на гармонізацію стандартів та технічних регламентів з міжнародними та європейськими [1]. Проте це є лише передумовою або ж оціночним механізмом функціонування СУЯ на промисловому підприємстві.

Зараз державні органи України намагаються виконати всі вимоги щодо вступу до Світової організації торгівлі, та серед регламентованих підготовчих процедур жодного слова не йде про підвищення якості вітчизняної промислової продукції, що є необхідною умовою забезпечення її майбутньої

конкурентоспроможності вже на внутрішньому ринку [2, 3].

У сучасній моделі управління приділяється багато уваги формуванню та підтриманню такої організаційної культури, що сприяла би ефективній взаємодії співробітників та діяльності підприємства в цілому. Тому цьому питанню присвячено багато уваги у вітчизняних та закордонних виданнях з менеджменту. Проте в більшості спеціалізованих публікацій з управління якістю питанню впливу культури підприємства на діяльність щодо управління якістю приділено не достатньо уваги: відбувається постановка проблеми відносно підтримки СУЯ поведінкою співробітників, тобто актуалізується питання створення певної організаційної культури. Так, питання зміни культури організації при загальному управлінні якістю розглядається у роботі Рамсперсада Х. К. [4, с. 206]. В ту ж чергу поняття «культура якості», або не розглядається зовсім, або ототожнюється з постійним покращенням діяльності. При цьому у більшій мірі проблема формування культури якості розглядається зараз у європейському освітньому середовищі [5].

Однак невизначеним залишається поняття «культура якості», яке відображало би основні компоненти та, відповідно, напрямки діяльності щодо формування такої культури. Доцільним є дослідження впливу внутрішньої культури промислового підприємства після впровадження СУЯ на його діяльність для з'ясування необхідності формування культури якості на вітчизняних промислових підприємствах.

Тому цілями статті є обґрунтування необхідності формування культури якості на промислових підприємствах України, зокрема на підприємствах машинобудівної галузі, через дослідження поточної ситуації щодо конкурентоспроможності продукції промислових підприємств на світовому ринку після впровадження СУЯ; визначення поняття «культура якості» та засобів, що сприяють формуванню культури якості на підприємстві.

Для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємству потрібна оцінка СУЯ третьою стороною, за чого

використовується процедура сертифікації згідно визнаних на відповідному ринку стандартів. Єдиним на теперішній час всесвітньо визнаним стандартом на СУЯ є міжнародний стандарт ISO 9001:2000 «Система управління якістю. Вимоги». На внутрішньому ринку України достатнім може бути – за вимогами замовника та конкурентного середовища – отримання підприємством сертифікату ДСТУ ISO 9001-2001, який є більш пізнім національним аналогом вище означеного стандарту.

Не зважаючи на те, що ISO 9001:2000 ґрунтується на принципах загального управління якістю, вплив його на реальне функціонування підприємства та сприяння підвищенню конкурентоспроможності викликає певні сумніви. Формальність характеру проведення сертифікації за вказаним стандартом було обґрунтовано автором раніше та доведено, що сутністю впровадження СУЯ в процесі інтеграції є зміни, як у діяльності окремого співробітника, так і підприємства в цілому [6, с. 84].

Структура розподілу кількості отриманих сертифікатів ДСТУ ISO 9001-2001 за питомою вагою галузей промисловості відповідно до Реєстру систем сертифікації УкрСЕПРО станом на 01.01.2005 р. відображена на рис. 1 [7].

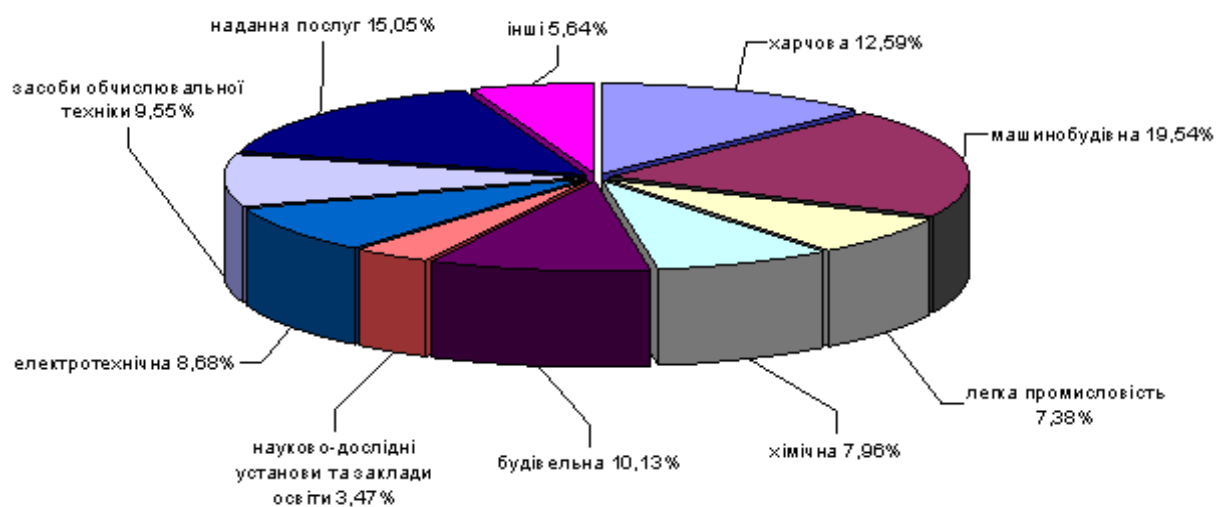


Рис. 1 Чинні сертифікати на системи управління якістю вітчизняних підприємств за ДСТУ ISO 9001-2001

З рис. 1 бачимо, що найбільша кількість чинних національних сертифікатів на СУЯ припадає на машинобудівну промисловість. Це свідчить про прагнення машинобудівних підприємств забезпечити певний рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Проте для з'ясування існуючої ситуації щодо конкурентоспроможності вітчизняної машинобудівної продукції на внутрішньому, а також зовнішньому ринках дослідимо динаміку товарної структури зовнішньої торгівлі України за останні роки (табл. 1) [8].

Таблиця 1

Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2004-2005 р.р. за галузями промисловості

Продукція за галузями промисловості	2005 рік				2004 рік			
	Експорт		Імпорт		Експорт		Імпорт	
	вартість, млн.дол. США	питома вага в загальному обсязі, %	вартість, млн.дол. США	питома вага в загальному обсязі, %	вартість, млн.дол. США	питома вага в загальному обсязі, %	вартість, млн.дол. США	питома вага в загальному обсязі, %
Всього	34286,7	100,0	36141,1	100,0	32672,3	100,0	28996,1	100,0
Продукція машинобудівної промисловості	4639,6	13,5	10069,4	27,9	5660,6	17,3	7793,8	26,9
Продукція чорної та кольорової металургії	14047,2	40,97	2468,8	6,83	13050,8	39,9	1752,9	6,05
Продукція видобувної промисловості	4707,9	13,73	11567,8	32,01	4323,7	13,2	10845,4	37,4

Дані за розрахунками по 2003 року свідчать, що частка експорту продукції машинобудівної промисловості у загальному експорті України становила 15,76% в той час, як імпорт такої продукції складав 24,86%. Із табл. 1 видно, що, навіть порівняно із 2003 роком, частка експорту машинобудівної продукції знижується поряд із зростанням частки експорту металургійної та видобувної продукції. На протилежність цьому зростає частка імпортованої машинобудівної продукції. Таким чином, зменшується доля товарної продукції у структурі експорту України, та постійно збільшується рівень конкуренції на

внутрішньому ринку машинобудівної продукції за рахунок притоку імпорту, тобто і на внутрішньому ринку продукція вітчизняних машинобудівних підприємств є неконкурентоспроможною, не зважаючи на впровадження СУЯ за ДСТУ ISO 9001-2001.

Для дослідження поточної ситуації щодо конкурентоспроможності продукції промислових підприємств на світовому ринку після впровадження СУЯ введемо показник, що характеризує ефективність функціонування СУЯ з точки зору зовнішньоекономічної діяльності підприємств та свідчить про віддачу на інвестований у впровадження СУЯ капітал. Таким показником є обсяг експорту на один отриманий сертифікат ISO 9001:2000. Дані за результатами аналізу зведені у табл. 2 [9, с. 21; 10, с. 19; 11, с. 21; 12, с. 25; 13, с. 8].

Таблиця 2

Динаміка експорту по відношенню до кількості отриманих країною сертифікатів ISO 9001:2000

Ранг за обсягом світового експорт*	Країна	2004 рік		2003 рік		2002 рік	
		Обсяг експорту на один сертифікат		Обсяг експорту на один сертифікат		Обсяг експорту на один сертифікат	
		вартість, млн.дол. США	у % до 2003 року	вартість, млн.дол. США	у % до 2002 року	вартість, млн.дол. США	у % до 2001 року
1	Німеччина	34,38	108,41	31,71	55,92	56,71	23,23
2	Сполучені штати Америки	21,96	91,91	23,89	15,79	151,28	22,85
3	Китай	4,46	98,58	4,53	57,01	7,94	22,12
4	Японія	11,55	94,86	12,18	49,12	24,78	22,42
5	Франція	16,56	64,54	25,66	50,48	50,82	34,65
6	Нідерланди	55,95	188,67	29,66	34,03	87,16	28,48
7	Італія	4,13	90,73	4,56	26,74	17,04	13,95
8	Великобританія	6,82	101,76	6,70	22,29	30,06	93,57
9	Канада	34,08	105,66	32,26	27,16	118,78	32,17
10	Бельгія	68,55	85,04	80,61	48,41	166,54	11,03
44	Україна	34,97	46,70	74,89	75,49	99,21	15,86

*За результатами 2004 року по даним звіту Світової торгової організації.

З урахуванням того, що обумовлений стандарт набув чинності у 2000 році, і був потрібен час на його розповсюдження в світі, розрахунки велись

починаючи з 2001 року. Наведені дані свідчать про те, що спочатку динаміка зросту кількості сертифікатів перевищувала динаміку зросту експорту у всіх представлених країнах. Це призвело до значного зниження обсягу на один сертифікат ISO 9001:2000, проте поступово відбулося «насичення» внутрішніх ринків: зменшилась кількість підприємств, що потребували отримання такого сертифікату. Вже у 2004 році декілька країн започаткували тенденцію перевищення динаміки зросту експорту над кількістю отриманих сертифікатів. До таких країн належать відповідно Нідерланди, Німеччина, Канада та Великобританія. Це різні країни, з різною структурою експорту, різною структурою виробництва, з різною культурою.

Що ж стосується України, то ситуація підтверджує наведені вище дані щодо зменшення долі експорту машинобудівної продукції як товарної, а не сировинної продукції у порівнянні із питомою вагою машинобудування у кількості чинних сертифікатів ДСТУ ISO 9001-2001 (див. табл. 2 та рис. 1). Можна стверджувати, що отримані сертифікати не дають очікуваної віддачі на вкладений в процедуру підготовки та проведення сертифікації капітал, тобто не призводять до реального підвищення конкурентоспроможності української промислової продукції.

Для співставлення розглядаємих даних з ситуацією на Україні необхідним є дослідити, яка продукція домінує в експорті визначених у таблиці 2 країн, а саме: яку часту в експорті складає продукція машинобудівної галузі. За результатами аналізу відповідної статистичної інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності цих країн було встановлено, що в Німеччині, Великобританії, Канаді та Нідерландах експорт машинобудівної продукції набагато перевищує дані України та складає відповідно близько 53%, 46%, 42% та 30% [14, 15, 16, 17]. Слід відзначити, що експорт машинобудівної промисловості складає 39 % від загального світового експорту [9, с. 110], тобто майже всі означені країни перевищують цей світовий показник. Таким чином, країни-лідери за динамікою зросту обсягу експорту по відношенню до кількості

отриманих країною сертифікатів ISO 9001:2000 є промислово розвинутими, при цьому саме машинобудівна продукція переважає у структурі їх експорту.

Якщо проаналізувати зріст кількості отриманих сертифікатів ISO 9001:2000 у цих країнах з 2002 по 2004 роки, то найменші показники демонструють Нідерланди (у 2,3 рази більше) та Німеччина (у 2,5 рази більше). Розрахунки по відповідній ситуації на Україні демонструють зріст кількості отриманих сертифікатів ISO 9001:2000 у 5,2 рази, що у порівнянні з країнами-лідерами за обсягами світового експорту не є найбільшим показником, хоча перевищує середній рівень (4,2 рази) [13, с. 9]. Слід відзначити, що серед десяти країн-лідерів за кількістю отриманих сертифікатів є такі, що входять тільки до першої тридцятки із п'ятдесяти ведучих експортерів товарів у світі [9, с.21; 13, с. 3].

Це свідчить про те, що отримання підприємством сертифікату на СУЯ не є достатньою умовою забезпечення його конкурентоспроможності на світовому ринку. Тобто не кількісний, а якісний підхід до впровадження СУЯ призводить до реального забезпечення конкурентоспроможності на світовому рівні.

Водночас проведене автором дослідження серед п'ятдесяти трьох представників середньої та вищої ланки управління промислових підприємств машинобудівної галузі Східного регіону України довело, що при отриманні сертифікату на СУЯ ISO 9001:2000 абсолютна більшість машинобудівних підприємств (63,8%) опікується, в першу чергу, підтвердженням відповідності продукції світовим стандартам якості для здійснення експортної діяльності на противагу підтвердженню ефективно діючої СУЯ (8,5%) [6, с.88].

Таким чином, виходить, що впровадження СУЯ для отримання сертифікату ISO 9001:2000, спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств України на світовому ринку, загалом носить формальний характер та не досягає означеної мети. Такий «зовнішній підхід» до впровадження СУЯ орієнтовано на традиційні шляхи підвищення якості за допомогою контролю [4, с.19].

Засновані на контролі, корегуючі системи є дуже витратними та неефективними, з точки зору усунення самої причини виникнення помилки, через що їх роль в управлінні діяльністю підприємства значно знижується. Альтернативний, так би мовити, «внутрішній підхід» до управління якістю спирається на попереджуючі заходи, що є неможливим без загальної участі співробітників у діяльності щодо покращення якості. Це потребує поступового, всебічного та добровільного залучення співробітників до відповідних процесів. Таке залучення співробітників передбачає певну їх поведінку, систему відношень та орієнтири у діяльності. Водночас норми та форми поведінки людини в організаційному середовищі виробляються на основі цінностей [18, с.30]. Цінності ж є невід'ємним компонентом культури, що знаходить своє відображення у всій різноманітності визначень культури організації. Культура якості при цьому постає складовою загальної організаційної культури підприємства, яка інтегрує в собі економічну та соціально-психологічну форми культури підприємства в напрямку розвитку якості шляхом постійного покращення діяльності.

В ту ж чергу проведений аналіз конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств країн-лідерів за обсягами експорту у світі у порівнянні із кількістю отриманих ними сертифікатів ISO 9001:2000 показав, що для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку промислові підприємства цих країн зосереджується не на підтвердженні існування СУЯ за допомогою сертифікату ISO 9001:2000, а на реально діючий СУЯ, яка знаходить своє відображення у попиті на продукцію машинобудівних підприємств на зовнішньому ринку. Можна стверджувати, що саме внутрішня, організаційна культура підприємства сприяє досягненню ефективності діяльності СУЯ, яка відображається у конкурентоспроможності продукції підприємства на світовому ринку. Таким чином, обґрунтовано необхідності формування культури якості на промислових підприємствах України, зокрема на підприємствах машинобудівної галузі.

Обумовлене вище дослідження, що було проведене автором, підтвердило визнання респондентами-представниками машинобудівних підприємств необхідності формування культури якості: ця категорія була віднесена на друге місце серед шістнадцяти запропонованих варіантів складових, що мають безпосереднє відношення до управління якістю (табл. 3).

З табл. 3 видно, що майже за всіма означеними категоріями відповідей середні за розмірами підприємства надають їм більше значення, ніж великі. Це пов'язано не тільки з більшою конкуренцією середніх підприємств навіть на внутрішньому ринку, а й з більш ієрархічною структурою великих підприємств та, відповідно, сприйняттям нових підходів в управлінні, часом на втіленням нових ідей та змін у діяльність підприємства. Таку думку підтверджують категорії, де доля відповідей великих підприємств переважає над іншими: «безперервне покращення діяльності» та «співробітництво з відділом маркетингу», - які за останні роки змогли знайти місце в управлінні підприємством в загалі, та управлінні якістю зокрема. Слідом за «формуванням культури якості» йдуть категорії, які, фактично, є проявами або характеристиками самої культури якості. Суттєвим є те, що така категорія як «контроль виконання заданих параметрів» була віднесена до першої п'ятірки складових, що мають безпосереднє відношення до управління якістю. Це відображає специфіку галузі машинобудівної промисловості. Вагомим є те, що така категорія як «постійне навчання та розвиток співробітників» посіла перше місце у ранзі за кількістю отриманих відповідей, оскільки вона є одним із засобів формування культури якості.

Таблиця 3

Розподіл підприємств за переліком складових, що мають безпосереднє відношення до управління якістю

Класифікація підприємств	Розподіл складових за рангом відповідно кількості відповідей						Співвідношення опитаних підприємств
	1	2	3	4		5	
	Постійне навчання та розвиток співробітників	Формування культури якості	Стимулювання інновацій	Безперервне покращення діяльності	Співробітництво з відділом маркетингу	Контроль виконання заданих параметрів	
	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості за групою	у % до загальної кількості отриманих відповідей
Велике	50,0	40,0	30,0	50,0	50,0	30,0	20,4
Середнє	80,0	66,7	66,7	40,0	46,7	66,7	30,6
Мале	54,2	45,8	37,5	41,2	33,3	29,2	49,0
Загальна кількість відповідей, у %	62,3	47,2	45,2	41,5	41,5	39,6	100,0

Таким чином, розподіл розглядаємих складових показав, що серед опитаних представників менеджменту машинобудівних підприємств, велика кількість з яких вже отримала сертифікат на СУЯ ISO 9001:2000 (40,8% від загальної кількості отриманих відповідей), існує усвідомлення того, управління якістю повинно бути безпосередньо пов'язано із культурою якості. Підтвердженням цьому є те, що категорії, які посіли перші місця у ранзі за кількістю отриманих відповідей, характеризують саму культуру якості. Це наочно свідчить про необхідність формування культури якості на вітчизняних машинобудівних підприємствах для покращення кінцевого продукту та підвищення ступеню задоволеності споживачів, тобто для підвищення якості продукції.

Проте слід відзначити, що саме поняття «культура якості» не достатньо поширене у діяльності підприємств. Так, 51% респондентів-представників

машинобудівних підприємств відзначили, що більшості їх співробітників скоріше знайомо поняття «культура якості» (рис. 2). Водночас кількість опитаних машинобудівних підприємств, де вже впроваджена СУЯ, склала 67,3% від загальної кількості отриманих відповідей респондентів.

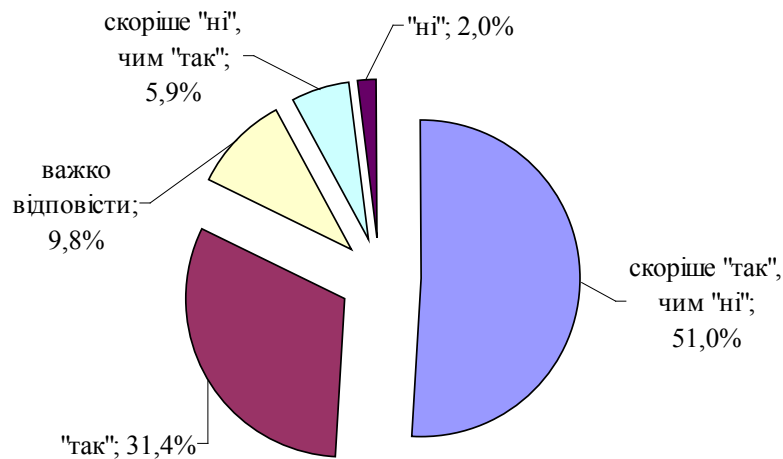


Рис. 2 Розподіл підприємств за тим, чи знайома більшість їх співробітників з поняттям «культура якості»

Для усунення непорозуміння у сприйнятті поняття «культура якості» та, таким чином, виявлення ключових напрямки діяльності щодо формування такої культури, тобто об'єкту та предмету відповідного управління, необхідним є надати визначення цьому поняттю. Існує велика кількість визначень «культури» як такої, проте «культура якості» не має конкретного визначення. Загалом це поняття пов'язують із постійними покращеннями та організаційним кліматом, який саме і сприяє цим покращенням.

При аналізі та визначенні культури серед інших виділяють соціологічний підхід, який дозволяє розглядати культуру на рівні підприємства та включає такий компонент як інтерпретація життєвого досвіду [18, с.8]. При зосередженні на визначенні поняття «культура якості» вагомим є уточнити, якого саме життєвого досвіду, тобто життєвого досвіду по відношенню до покращення якості безпосередньої діяльності, бо саме постійне удосконалення

якості згідно потреб та очікувань споживачів, що досить швидко змінюються та в сучасних умовах насичених ринків переходять на інший рівень їх задоволення, може забезпечити конкурентоспроможність продукції підприємства.

Як було наведено вище, цінності, які є невід'ємним компонентом культури, формують поведінку людини та постають відправною точкою для розробки системи відношень, певних норм, принципів, традицій, манер поведінки та інших більш явних компонентів культури підприємства. Для безпосереднього втілення цінностей у конкретних діях, а також їх поширення серед співробітників підприємства, вони повинні бути поділяємими. Поєднання цінностей в систему дозволяє розставити їх пріоритети та вагомість, з огляду сприянню досягненню цілей підприємства. Суттєвим моментом при розгляданні культури якості є характеристика того, яким чином саме буде досягатися постійне покращення діяльності, оскільки при цьому культура якості може звестися до культури контролю якості, що в свою чергу може призвести до зосередження лише на рівні корегуючи систем в управлінні якістю. Безумовно важливим при наданні визначення поняттю «культура якості» є врахування самого поняття якості та розглядання ролі споживача продукції підприємства у оціночному механізмі якості продукції через ступень його задоволеності. При цьому вагомим є зосередження не лише на клієнті як споживачі кінцевого продукту підприємства, а й врахування інтересів всіх зацікавлених сторін (клієнт, співробітник, постачальник, суспільство та ін.), оскільки їх участь у процесі створення та сприйняття якості у широкому розумінні, включаючи якість стосунків, взаємодії та взаєморозуміння, якість партнерських відносин, є дуже важливою та впливовою на створення додаткової вартості кінцевого продукту.

Таким чином, автором пропонується наступне визначення поняття «культура якості». Культура якості – це система поділяємих цінностей щодо постійного покращення діяльності шляхом розвитку творчого та лідерського

потенціалу співробітників підприємства відносно підвищення ступеню задоволення потреб та очікувань всіх зацікавлених сторін.

На основі дослідження проблематики галузі управління якістю автором пропонуються наступні засоби, що сприяють формуванню культури якості на підприємстві: стратегічне управління, спрямоване на розвиток партнерських відносин та сплочення організаційної структури; управління змінами, спрямоване на відкритість нововведенням, зміну поведінки та зменшення опору співробітників; організаційний розвиток щодо пробудження природного прагнення людини до отримання знань, становлення організації, що самонавчається; залучення вищого керівництва та лідерство, що є необхідної умовою для здійснення системних великомасштабних організаційних перетворень та є рольовою моделлю поведінки, яка сприятиме залученню всіх співробітників у процес постійних покращень діяльності; коучинг, метою якого є розвиток здібностей співробітників для налагодження творчого та ефективного процесу по досягненню якості; налагодження ефективних комунікацій, що є необхідною передумовою постійного покращення діяльності; формування відповідної системи мотивації, що сприятиме прояву активності та самовираженню співробітників; впровадження інновацій у діяльність підприємства, у тому числі шляхом використання бенчмаркінгу та застосування «кращих практик».

Таким чином, зараз процес впровадження СУЯ для забезпечення конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і внутрішньому ринку має зворотній характер: побудова СУЯ відбувається майже одночасно із процесом її сертифікації та для отримання сертифікату як необхідної умови виходу на зовнішній ринок та засобу підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, що перетворюється лише в інструмент маркетингу. Про це свідчить проведене дослідження поточної ситуації щодо конкурентоспроможності продукції промислових підприємств на світовому ринку після впровадження СУЯ.

Сутністю ж впровадження СУЯ є зміни, спрямовані на формування культури якості на промисловому підприємстві, що саме і є запорукою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Лише за такої умови можливе не формальне, ефективне функціонування СУЯ, що і повинно бути підтверджено відповідним сертифікатом. У подальшому доцільним є зосередитися на дослідженні критеріїв наявності культури якості на вітчизняних промислових підприємствах.

Список використаних джерел:

1. План дій Україна - Європейський Союз / Офіційний сайт Міністерства економіки України станом на 23.04.2006; <http://www.me.gov.ua>.
2. Пятницький В. Вступ України до СОТ: що має бути зроблено? / Офіційний сайт Українського центру міжнародної інтеграції станом на 02.05.2006; <http://www.wto.inform.org.ua>.
3. Доповідь Міністра економіки на Дні Уряду у Верховній Раді України «Про хід виконання заходів щодо вступу України до СОТ» / Офіційний сайт Міністерства економіки України станом на 30.04.2006; <http://www.me.gov.ua/>.
4. Рамсперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.
5. Developing an Internal Quality Culture in European Universities / Офіційний сайт European University Association станом на 30.04.2006; <http://www.eua.be>.
6. Зубкова А.Б. Сутність впровадження системи управління якістю в процесі інтеграції // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2006. № 02(1). – 271 с.
7. Моніторинг систем управління якістю станом на 01.01.2005р. / Офіційний сайт Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики станом на 05.05.2006; <http://www.dssu.gov.ua>.

8. Товарна структура зовнішньої торгівлі України / Офіційний сайт Державного комітету статистики України станом на 05.05.2006; <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. International trade statistics 2005 / Офіційний сайт World Trade Organization станом на 07.05.2006; <http://www.wto.int>.
10. International trade statistics 2004 / Офіційний сайт World Trade Organization станом на 07.05.2006.; <http://www.wto.int>.
11. World trade in 2002 - Overview / Офіційний сайт World Trade Organization станом на 07.05.2006; <http://www.wto.int>.
12. World trade in 2001 – Overview / Офіційний сайт World Trade Organization станом на 07.05.2006; <http://www.wto.int>.
13. The ISO Survey of Certifications – 2005 / Офіційний сайт International Organization for Standardization станом на 07.05.2006; <http://www.iso.org>.
14. Deutschland als Handelspartner / Офіційний сайт Statistisches Bundesamt Deutschland станом на 10.05.2006; <http://www.destatis.de>.
15. UK Trade in Goods Analysed in Terms of Industries Quarter 4 2005 / Офіційний сайт National Statistics станом на 10.05.2006; <http://www.statistics.gov.uk>.
16. Exports of goods on a balance-of-payments basis, by product / Офіційний сайт Statistics Canada станом на 10.05.2006; <http://www.statcan.ca>.
17. Trade by counties according SITC-classification / Офіційний сайт Statistics Netherlands станом на 10.05.2006; <http://www.cbs.nl>.
18. Грошев И.В. Организационная культура: Учебное пособие / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.